

**PENGARUH KOMPENSASI, STATUS/PENGAKUAN, DAN
KESEMPATAN BERKEMBANG TERHADAP TINGKAT
EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA KARYAWAN UNIVERSITAS
SANATA DHARMA**

Antonius M Claret Hermawan Harry N
Magister Manajemen
Universitas Atma Jaya Yogyakarta
2014



ABSTRAK

The role of human resource in an institution became one of the most important issues due to the fact that human is the main promoter in achieving the institution's visions. The employee is expected to have engagement or feel the state of being engaged in the institution. Therefore, the employee could be endowed with participation, commitment, and desire to commit on giving contribution. In addition, the employee could also experience the sense of belonging toward both job and institution when he or she works. This study is meant to identify the influence of *employee engagement*, compensation, recognition, and development opportunity the rate of administration *employee engagement* at Sanata Dharma University.

The research was done by spreading the questionnaire toward the permanent administration employee in 23 units in Universitas Sanata Dharma University. The method used to collect the sample was *non probability sampling* in the form of *purposive sampling*. Double linear regression analysis was used to examine the type of relation resulted.

The result of the research shows that there was for about 18 variants in the dependent variable of Employee Engagement. It can be explained by the independent variable variants of recognition, and development opportunity. Furthermore, the compensation variable does not give significant influences toward the rate of permanent administration employee of Sanata Dharma University.

Key words: *employee engagement*, compensation, recognition, and development opportunity

Pendahuluan

Dalam era globalisasi seperti saat ini, perguruan tinggi negeri, swasta asing maupun swasta dalam negeri berkembang pesat di Indonesia. Perguruan tinggi negeri telah berdiri hampir semua propinsi di Indonesia bahkan ada perguruan tinggi negeri yang membuka cabang di kota lain. Perguruan tinggi swasta asing bermunculan di kota-kota besar di Indonesia. Perguruan tinggi swasta nasional pun tidak kalah ketinggalan. Persaingan antar perguruan tinggi semakin meningkat untuk dapat mempertahankan eksistensinya. Untuk dapat bertahan bahkan memenangkan dalam persaingan merupakan pekerjaan rumah yang harus dikerjakan sekarang juga dan perhatian terhadap karyawan merupakan salah satu tugas manajemen sehingga karyawan merasa mendapatkan perlakuan yang layak.

Peran sumber daya manusia dalam suatu perusahaan atau institusi sangatlah penting karena manusia merupakan penggerak utama dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kemampuan dan kemauan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan menjadi kontribusi paling besar bagi keberhasilan suatu perusahaan (Munandar, 2001). Dalam mengembangkan strategi bisnis saat ini, bidang teknologi lebih mendominasi dibandingkan bidang sumber daya manusia. Meskipun teknologi berperan penting dalam mendukung berjalannya proses *input* data, pengolahan data, dan penyajian *output* dalam bentuk informasi, tetapi teknologi tidak dapat menggantikan peran manusia dalam berpikir kreatif dan melakukan inovasi di dalam bekerja (Purnawanto, 2010).

Institusi pendidikan juga membutuhkan dukungan karyawan dan karyawan handal yang dapat membantu tercapainya visi dan misi yang telah ditargetkan. Karyawan diharapkan memiliki keterikatan atau *engaged* dengan institusi. Dengan demikian, karyawan dapat memiliki rasa untuk terlibat, berkomitmen, keinginan untuk berkontribusi, serta adanya rasa memiliki terhadap pekerjaan dan perusahaan tempat ia bekerja (Suryandari, 2012).

Muncul opini yang memperlmasalahkan gaji (kompensasi) sebagai penyebab pindahnya seorang karyawan ke perusahaan lain yang dapat memberikan pendapatan lebih (Berry, 2010). Alasan ini sudah menjadi isu klasik yang memang tidak dapat dipungkiri. Akan tetapi faktanya tidak hanya masalah gaji saja, Hamdani (2003)

menyatakan bahwa gaji tidak terlalu menarik dibandingkan dengan penghargaan atas kontribusi yang diberikan. Karyawan merasa lebih nyaman dan berharga ketika mendapat pengakuan yang tulus dari sesamanya. Di sisi lain, karyawan administrasi juga membutuhkan kesempatan berkembang atau peluang belajar untuk meningkatkan kompetensi di bidangnya masing-masing.

Mujiasih dan Ratnaningsih (2004) berpendapat, jika perusahaan dapat mempertahankan tingkat *engagement* karyawannya, maka perusahaan akan memperoleh keuntungan, di antaranya : 1) dapat mempertahankan karyawannya, karena karyawan merasa senang bekerja di perusahaan, 2) membantu perusahaan untuk mempertahankan karyawan terbaik agar mereka tidak mudah tertarik dengan perusahaan lain, 3) membantu mencapai target perusahaan.

Dalam penelitian-penelitian sebelumnya topik *employee engagement* banyak dilakukan di institusi non pendidikan. Peneliti ingin melakukan penelitian di salah satu institusi di Indonesia.

Pengambilan Universitas Sanata Dharma sebagai populasi penelitian juga didasarkan pada belum adanya penelitian mengenai *employee engagement* pada institusi tersebut. Beberapa variabel yang mempengaruhi *employee engagement* antara lain kompensasi, status/pengakuan dan kesempatan berkembang. Oleh karena itu, peneliti ingin mengetahui pengaruh kompensasi, status/pengakuan dan kesempatan berkembang terhadap *employee engagement* pada karyawan Universitas Sanata Dharma.

A. Rumusan Masalah

Melihat latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bagaimana pengaruh kompensasi, status/pengakuan, dan kesempatan berkembang terhadap *employee engagement* karyawan USD?

B. Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompensasi, status/pengakuan, dan kesempatan berkembang terhadap tingkat *engagement* karyawan.

C. Tinjauan Pustaka

1. Employee Engagement

Pada dasarnya, definisi *employee engagement* tidak dapat diterima secara umum karena *employee engagement* diartikan melalui berbagai cara dan dengan perspektif yang berbeda-beda (Dicke, Holwerda, & Kontakos, 2007; Verma, Kaura, & Mathur, 2013). Beberapa peneliti menggunakan istilah yang berbeda untuk mendefinisikan *engagement*. Sebagian peneliti menggunakan istilah *employee engagement* dan sebagian lainnya menggunakan istilah *work engagement*. Namun, kedua istilah ini tidak menunjukkan adanya perbedaan dalam menjelaskan *engagement* karyawan. *Employee engagement* maupun *work engagement* sama-sama memiliki aspek pembentuk dan karakteristik yang sama. Secara garis besar, keduanya dibentuk oleh beberapa aspek yang sama, yaitu adanya kekuatan atau energi (*vigor*), dedikasi atau perasaan bangga terhadap pekerjaan (*dedication*), komitmen, dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan (*absorption*) (Cook, 2008; May, Gilson, & Harter, 2004; Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008).

2. Kompensasi

Salah satu penentu yang kuat dari sikap pekerja, motivasi, dan perilaku adalah kompensasi (Gardner et al., 2004). Kompensasi diadaptasi dari bahasa Inggris yang berarti untuk menyeimbangkan. Kompensasi atau bayaran adalah seluruh bentuk pengembalian keuangan, layanan, dan *benefits* yang diterima oleh pekerja sebagai bagian dari hubungan kerja (Milkovich dan Newman, 2002). Untuk sebuah organisasi, kompensasi digunakan untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan pekerja yang berpotensi menghantarkan kesuksesan tujuan organisasi (Renard, 2008).

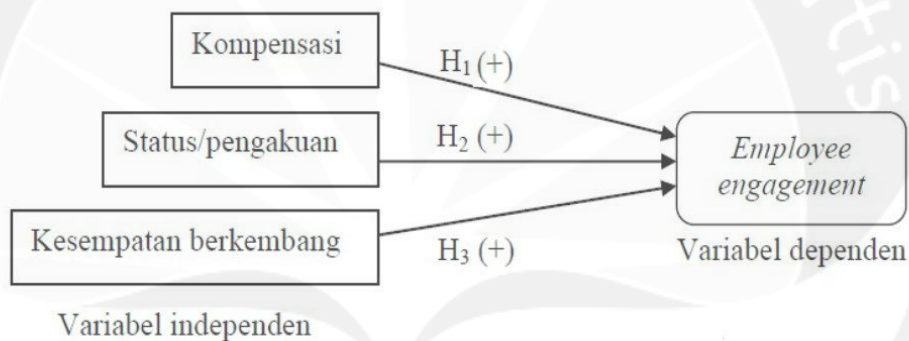
3. Status/pengakuan dan Kesempatan Berkembang

Pengakuan dapat menjadi penghargaan yang sangat efektif terhadap perilaku seseorang terkait kontribusi dan performansinya. Pengakuan informal terhadap pekerja dapat berupa nilai *nonmonetary* seperti penerimaan dan rasa kagum, sertifikat, artikel profil, dan program tertentu, misalnya *employee of the month*. Sedangkan pengakuan formal biasanya mensyaratkan keterlibatan manajemen

dan substansi biaya yang lebih dari pengakuan informal, seperti program kepemilikan saham perusahaan (Dubois dan Rothwell, 2004).

Kesempatan berkembang terkait dengan pelatihan formal dan informal untuk mempelajari pengetahuan/keahlian/kemampuan baru (Milkovich & Newman, 2002). Pelatihan formal seringkali berasosiasi dengan pengenalan pekerjaan baru, hal itu juga berarti berhubungan dengan perubahan teknologi atau prosedur. Pelatihan formal dapat dikoordinasikan dan diajarkan oleh para profesional sumber daya manusia atau tenaga profesional lainnya di dalam organisasi, atau para pekerja dapat dikirim untuk program pelatihan yang ditawarkan oleh asosiasi profesional atau universitas bahkan ditugaskan untuk studi lanjut.

D. Kerangka Berpikir



E. Hipotesis

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H₁: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat *employee engagement*.

H₂: Status/pengakuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat *employee engagement*.

H₃: Kesempatan berkembang berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat *employee engagement*.

F. Desain Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian survei dengan menggunakan kuesioner. Penelitian ini termasuk dalam penelitian dengan metode *cross sectional* yaitu penelitian yang dilakukan pada satu waktu dan satu kali.

G. Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan Universitas Sanata Dharma. Jumlah populasi diperkirakan sekitar 494 karyawan. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *Purposive Sampling*. Sampel dalam penelitian ini adalah tenaga administratif yang bekerja di Universitas Sanata Dharma dengan status karyawan tetap dan lama bekerja minimal 10 tahun. Jumlah sampel diperkirakan sekitar 248 karyawan.

H. Metode Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dari responden yang dibagikan secara langsung kepada karyawan tetap tenaga administratif di Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

I. Metode Analisis Data

1. Uji Instrument

a. Uji Validitas

Validitas mengukur apa yang semestinya diukur dan melakukan apa yang semestinya dilakukan (Sekaran, 2000). Bila skala pengukuran tidak valid maka skala tersebut tidak bermanfaat bagi peneliti karena tidak mengukur atau melakukan apa yang seharusnya dilakukan (Kuncoro, 2003). Untuk menguji validitas instrumen digunakan analisis *Product Moment* dari Pearson. Adapun kriteria yang digunakan dalam pengujian validitas dalam penelitian ini adalah jika koefisien variabel butir (r hitung) lebih besar dari pada r tabel maka butir tersebut dinyatakan valid dengan taraf signifikansi $\alpha=0,05$. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS Versi 17.

b. Uji Reliabilitas

Dalam metode pengujian reliabilitas, standar yang digunakan dalam menentukan reliabel dan tidaknya suatu instrumen adalah nilai Cronbach

Alpha harus lebih besar dari 0,6 (Sekaran, 2006). Apabila Cronbach Alpha > 0,6, berarti kuesioner tersebut sebagai alat pengukur dalam penelitian ini telah memenuhi syarat keandalan atau reliabel. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS 17.0.

2. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis Regresi ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel yang diteliti, dimana hasil t_{hitung} dikonsultasikan dengan t_{tabel} korelasi *product moment*, pada taraf kesalahan ditetapkan 5% (taraf kepercayaan 95%), dengan ketentuan: 1) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan taraf signifikansi < 0,05, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak yang berarti ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel X dengan Y; 2) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan taraf signifikansi > 0,05, maka H_1 ditolak dan H_0 diterima yang berarti tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel X dengan Y. Uji statistik dilakukan dengan menggunakan program SPSS 17.

J. Analisis Data dan Pembahasan

1. Hasil Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Tabel 1.1 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item Pernyataan	Korelasi	Nilai r_{tabel}	Hasil
Employee Engagement	1	0,340	0,159	Valid
	2	0,344	0,159	Valid
	3	0,309	0,159	Valid
	4	0,345	0,159	Valid
	5	0,504	0,159	Valid
	6	0,311	0,159	Valid
	7	0,440	0,159	Valid
	8	0,224	0,159	Valid
	9	0,334	0,159	Valid
	10	0,389	0,159	Valid
	11	0,413	0,159	Valid
	12	0,421	0,159	Valid
	13	0,342	0,159	Valid
	14	0,358	0,159	Valid

	15	0,368	0,159	Valid
	16	0,322	0,159	Valid
	17	0,365	0,159	Valid
Kompensasi	18	0,326	0,159	Valid
	19	0,330	0,159	Valid
	20	0,256	0,159	Valid
	21	0,353	0,159	Valid
	22	0,381	0,159	Valid
	23	0,340	0,159	Valid
	24	0,384	0,159	Valid
	25	0,358	0,159	Valid
	26	0,257	0,159	Valid
	27	0,319	0,159	Valid
Status/pengakuan	28	0,519	0,159	Valid
	29	0,285	0,159	Valid
	30	0,388	0,159	Valid
	31	0,373	0,159	Valid
	32	0,474	0,159	Valid
	33	0,471	0,159	Valid
	34	0,557	0,159	Valid
	35	0,506	0,159	Valid
	36	0,566	0,159	Valid
	37	0,496	0,159	Valid
Kesempatan berkembang	38	0,510	0,159	Valid
	39	0,440	0,159	Valid
	40	0,441	0,159	Valid
	41	0,551	0,159	Valid
	42	0,310	0,159	Valid
	43	0,507	0,159	Valid
	44	0,512	0,159	Valid
	45	0,565	0,159	Valid
	46	0,499	0,159	Valid
	47	0,487	0,159	Valid

Hasil perhitungan validitas dapat diketahui bahwa dari 47 butir item pertanyaan, nilai korelasi (r_{hitung}) semua item pertanyaan dari tiap variabel berada diatas nilai dari r_{tabel} sebesar 0,159 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan pada masing-masing variabel dinyatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Tabel 1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Item Pernyataan	Nilai Cronbach Alpha	Cronbach Alpha Pembanding	Hasil
Employee Engagement	1-17	0,834	0,60	Reliabel
Kompensasi	18 – 27	0,771	0,60	Reliabel
Status/pengakuan	28 – 37	0,817	0,60	Reliabel
Kesempatan Berkembang	38 - 47	0,886	0,60	Reliabel

Berdasarkan hasil dari pengujian reliabilitas pada table 1.1 di atas, dapat dilihat seluruh variabel yang ada dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach Alpha* > 0,60, sehingga dapat dikatakan jika semua variabel yang ada dalam penelitian ini reliabel.

2. Hasil Uji Hipotesis dengan Analisis Regresi Linear Berganda

Pada penelitian ini terdapat tiga hipotesis, H1, H2, H3 yang akan diuji dengan menggunakan analisis regresi linear berganda dengan alat bantu program SPSS 17,0. Ketiga hipotesis tersebut di atas, yaitu:

H1: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat *employee engagement*.

H2: Status/pengakuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat *employee engagement*.

H3: Kesempatan berkembang berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat *employee engagement*.

Tabel 1.3 Koefisien Regresi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26.058	7.409		3.517	.001
	Kompensasi	.113	.155	.062	.729	.467
	Status/pengakuan	.466	.138	.256	3.370	.001
	Kesempatan Berkembang	.557	.176	.275	3.157	.002

a. Variabel Dependen: Employee Engagement

Dari tabel 1.3 di atas dapat dilihat bahwa kompensasi mempunyai nilai t_{hitung} sebesar 0,729 < t_{tabel} sebesar 1.976 dengan tingkat signifikansi 0,467 > α 0,05 maka kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* dari para karyawan di Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Untuk status/pengakuan mempunyai nilai t_{hitung} sebesar 3,370 > t_{tabel} sebesar 1.976 dengan tingkat signifikansi 0,001 < α 0,05 maka status/pengakuan berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* dari para karyawan di Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Kesempatan berkembang mempunyai nilai t_{hitung} sebesar 3,157 > t_{tabel} sebesar 1.976 dengan tingkat signifikansi 0,000 < α 0,05 artinya kesempatan berkembang berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* dari para karyawan di Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Kesimpulan dari hasil uji hipotesis yang telah dilakukan dapat dilihat di bawah ini.

H₁ : Kompensasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *employee engagement*.

Hasil = Tidak Terbukti

H₂ : Status/pengakuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Hasil = Terbukti Signifikan.

H₃ : Kesempatan berkembang berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Hasil = Terbukti Signifikan.

Dari ketiga faktor pengaruh yang paling besar terhadap *employee engagement* adalah kesempatan berkembang karena memiliki nilai beta paling besar yaitu 0,275 dibandingkan dengan status/pengakuan sebesar 0,256.

K. Kesimpulan dan Saran

1. Kesimpulan

- a. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap tingkat *employee engagement* karyawan di Universitas Sanata Dharma Yogyakarta. Kompensasi bukanlah suatu hal yang sangat penting untuk bertahan

di institusi. Kompensasi yang diperoleh seringkali tidak menjadi permasalahan tetapi juga tidak dapat menjamin keterikatan karyawan berada di USD.

- b. Status/pengakuan berpengaruh dan bersifat positif terhadap tingkat *employee engagement* karyawan USD. Semakin tinggi status/pengakuan yang diberikan, semakin tinggi tingkat *engagement* karyawan USD. Para karyawan akan lebih engaged terhadap USD apabila karyawan tersebut mendapat pengakuan untuk kinerjanya.
- c. Kesempatan berkembang sangat berpengaruh dan bersifat positif terhadap tingkat *engagement* karyawan USD. Ini dikarenakan karyawan merasa lebih termotivasi jika peranan mereka merupakan tantangan yang menarik, mengizinkan mereka untuk berkontribusi untuk keputusan penting dan memberi kemampuan untuk melanjutkan pembelajaran dan perkembangan mereka.

2. Saran

- a. Memberi kepercayaan dengan otoritas untuk membuat keputusan penting ketika bekerja (saat pengambil keputusan tidak berada di kantor).
- b. Respek terhadap pemikiran dan perasaan masing-masing individu, hal tersebut dapat dicapai melalui:
 - i. Pemberian perhatian terhadap opini dan saran serta mempertimbangkannya.
 - ii. Secara aktif menjaga keadaan seluruh karyawannya dengan baik (perasaan senang, kesehatan) dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan sehat.
 - iii. Memberikan keleluasaan mempertanyakan kebijakan dalam berbagai forum tanpa rasa takut.
- c. Memberikan pelatihan kepada karyawan guna meningkatkan *soft skills* dan *hard skills*.

- d. Membuat rancangan jenjang karir yang jelas berdasarkan kompetensi, sebagai contoh dengan membentuk Tim Pertimbangan dan Penilaian Pejabat Struktural.
- e. Memberikan kesempatan studi lanjut kepada karyawan dengan guna meningkatkan kompetensi dan intelektualitas karyawan. Karyawan diseleksi terlebih dahulu untuk dapat memperoleh kesempatan studi lanjut tersebut, sehingga tercipta suasana kompetisi yang positif.

Untuk penelitian lebih lanjut, disarankan untuk mengetahui pengaruh usia, lama berkerja, dan *gender* terhadap tingkat *engagement*. Usia, lama bekerja, dan *gender* disertakan dalam variabel moderator. Untuk *gender* dirasa penting untuk dilakukan mengingat pada masa sekarang terdapat institusi-institusi yang memberlakukan standar bagi proporsi sumber daya manusianya berdasarkan *gender*. Ferguson (2006) menyebutkan bahwa laki-laki memiliki keterikatan lebih kuat dengan pekerjaan karena posisinya sebagai pencari nafkah utama dalam keluarga.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S.L. (2010). *Handbook Of Employee Engagement-Perspective, Issues, Research And Practice*. USA: Edward Elgar Publishing Limited.
- Agustian, A.G. (2012). *Employee Engagement Dalam Budaya Perusahaan*. Diunduh dari <http://aryginanjaresq.wordpress.com/2012/03/28/employee-engagement-dalam-budaya-perusahaan/>
- Axelrod, R. H. (2002), *Terms of Engagement: Changing The Way We Change Organizations*, Berret- Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
- Bakker, A.B. (2009). *Building Engagement In The Workplace Final Version*. Diunduh dari http://www.beamanaged.eu/pdf/articles/arnoldbakker/article_arnold_bakker_204.pdf
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, Michael P., & Taris, T.W. (2008). *Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology* (vol. Ke-22), 187-200.
- Berry, M. L., (2010), *Predicting Turnover Intent: Examining the Effect of Employee Engagement, Compensation Fairness, Job Satisfaction and Age*. Knoxville; University of Tennessee

- Bhatla, N. (2011). *To Study The Employee Engagement Practices And Its Effect On Employee Performance With Special Reference To Icici And Hdfe Bank In Lucknow*. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 2,
- Catteeuw, Frank, Flynn, Eileen, Vonderhorst, James. (2007), *Employee Engagement: Boosting Productivity In Turbulent Times*, *Organization Development Journal*. **25**, 151-157
- Cook, S. (2008). *The Essential Guide To Employee Engagement-Better Business Performance Through Staff Satisfaction*. Britan dan US: Kogan Page Limited.
- Chiu, R. K., Luk, V. W., Tang, T. L. (2002), *Retaining And Motivating Employees: Compensation Preferences In Hong Kong And China*, *Personnel Review*. **31**, 402-431.
- Dicke, C., Holwerda, J., & Kontakos, A. (2007). *Employee engagement: What do we really know? What do we need to know to take action?*. Paris: Marriot Paris Champs-Elyses.
- Dubois, D. D., Rothwell, W. J. (2004), *Competency-Based Human Resource Management*, Davies- Black Publishing, Inc., California.
- Endres, G. M., Smoak, L. M. (2008), *The Human Resource Craze: Human Performance Improvement And Employee Engagement*, *Organization Development Journal*. **26**, 69-77.
- Fahrani, D., Wessiani, N.A., & Santosa, B. (2010). *Analisis Komitmen Organisasi Dan Employee Engagement Pada PT. Semen Gresik (PERSERO) TBK*. Diunduh dari <http://digilib.its.ac.id/public/ITS-Undergraduate-16705-Paper-pdf.pdf>
- Field, L.K., & Buitendach, J.H. (2011). *Happiness, Work Engagement And Organizational Commitment Of Support Staff At A Tertiary Education Institution In South Africa*. *Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 1-10.
- Gardner, D. G., Dyne, L. V., Pierce, J. L. (2004), *The Effect Of Pay Level On Organization-Based Self- Esteem And Performance: A Field Study*, *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*. **77**, 307-322.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2006), *Multivariate Data Analysis*, Pearson Education, Inc., New Jersey.
- Hamdani, Dani. (2003), *Bila Cendekiawan Betah di Rumah Orang*, diunduh dari www.apakabar.ws pada 18 September 2013.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002), *Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, And Business*

Outcomes: A Meta-Analysis, Journal of Applied Psychology. **87**, 268-279.

Hedger, Andrienne. (2007), *Five Ways To Strengthen Your Engagement And Retention Strategies, Workforce Management*. **86**, 31-37.

Husein, U. (1999). *Metodologi Penelitian Aplikasi Dalam Pemasaran*. Jakarta: Gramedia.

Ivancevich, J. M. (2004), *Human Resource Management*, 9th ed., McGraw-Hill Companies, Inc., New York.

Ketter, Paula. (2008), *What's The Big Deal About Employee Engagement?*, *T + D*. **62**, 45-50.

Lockwood, N. R. (2005), *Employee engagement*, SHRM Research Briefly Stated, diunduh dari www.shrm.org pada 11 September 2013.

MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). *Engaging For Success: Enhancing Performance Through Employee Engagement*. UK: Crown Copyright.

Macey, W. H., Schneider. (2008), *The Meaning Of Employee Engagement, Industrial And Organizational Psychology*. **1**, 3-30.

May, D.R., Gilson, R.L., & Harter, L.M. (2004). *The Psychological Conditions Of Meaningfulness, Safety, And Availability And The Engagement Of The Human Spirit At Work. Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **77**, 11-37.

Megani, A. (2012). *Hubungan Antara Employee Engagement Dan Kesiapan Karyawan Untuk Berubah (Studi Pada PT.X)* (Skripsi tidak diterbitkan), Universitas Indonesia, Depok, Indonesia.

Munandar, A.S. (2001). *Psikologi Industri Dan Organisasi*. Tangerang: UI Press.

Mujiasih, E., & Ratnaningsih, I.Z. (tanpa tahun). *Meningkatkan Work Engagement Melalui Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi*. Diunduh dari <http://eprints.unisbank.ac.id/464/1/ARTIKEL-55.pdf>

Milkovich, G. T., Newman, J. M. (2002), *Compensation*, 7th ed., McGraw-Hill Companies, Inc., New York.

Nusatria, S. (2011). *Employee engagement: Antesenden Dan Konsekuensi (Studi Pada Unit CS PT. Telkom Indonesia Semarang)* (Skripsi tidak diterbitkan), Universitas Diponegoro, Semarang, Indonesia.

- Paradise, Andrew. (2008), *Influences Engagement, T + D*. **62**, 54-60
- Perrin, T. (2003). *Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement*. Towers Perrin Talent Report.
- Pfeffer, J. (1996). *The Human Equation: Building Profits By Putting People First*. USA: Harvard Business School Press.
- PortalHR. (2007), *Kompensasi Pendorong Utama Keterikatan Karyawan*, diunduh dari www.portalhr.com pada 26 Agustus 2013.
- Purnawanto, B. (2010). *Manajemen SDM Berbasis Proses: Pola Pikir Baru Mengelola SDM Pada Era Knowledge Economy*. Grasindo.
- Purwanti (2009). *Analisis Total Returns Terhadap Employee Engagement Karyawan* (Thesis), Institut Teknologi Bandung, Indonesia.
- Renard, M. K. (2008), *It's All About The Money: Chris And Pat Compare Salaries*, *Journal of Management Education*. **32**, 248-261.
- Right Management. (2009). *Employee Engagement: Maximizing Organizational Performance*. Philadelphia: Pengarang.
- Saks, A. M. (2006), *Antecedents And Consequences Of Employee Engagement*, *Journal of Managerial Psychology*. **21**, 600-619.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale, Preliminary Manual Version 1*. Occupational Health Psychology Unit, 1-58.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). *Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study*. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., & Maslach, C. (2009). *Burnout: 35 Years Of Research And Practice*. *Career Development International* 14, 204-220.
- Sekaran, Uma. (2003), *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, 4th ed., John Wiley & Sons.
- Smith, G.R., & Markwick, C. (2009). *Employee Engagement: A Review Of Current Thinking*. UK: Institute for Employee Studies.
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta

Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (1996). *Using Multivariate Statistics*. New York: HarperCollinsCollegePublishers

Vazirani, N. (2007). *Employee Engagement*. *SIES College Of Management Studies*, 1-17.

Verma, S., Kaura, V., & Mathur, D.R. (2013). *Employee Engagement, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction: A Linkage*. *Tenth AIMS International Conference on Management*, 1360-1365.

Wellins, R., Concelman, J. (2005), *Creating A Culture For Engagement*, diunduh dari www.wpsmag.com pada 11 Agustus 2013.

William H. M., Benjamin S., & Karen M. B, (2009). *Employee Engegement; Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*, USA: Wiley-Blackwell.

Zyl, L.E., Deacon, E., Rothmann, S. (2010). *Toward Happiness: Experience Of Work-Role Fit, Meaningfulness And Work Engagement Of Industrial/Organizational Psychologist In South Africa*. *Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-10.